

ZfK+ Wie gelingt "Führungsaktivierung" für die Energiewende?

Was Führung in der derzeitigen Lage leisten muss, erklärt Peter Busch, Senior Partner der Unternehmensberatung Horizonte in einem Gastbeitrag. Dabei zeigt sich auch, dass Fachkompetenz allein nicht ausreicht.

15.11.2022



Peter Busch ist Senior Partner und Verwaltungsrat der Horizonte-Group, Business Unit Strategie & Change.

Bild: © **HORIZONTE**
GROUP

Dieser Tage werden viele Unternehmensstrategien von Energie-, Immobilien- und Mobilitäts- Unternehmen von den verantwortlichen Führungskräften und Manager*innen neu bewertet. Die Energiepreisexplosion der letzten Monate, nicht zuletzt dringlich wahrgenommen durch den Ukraine-Krieg, avisieren zum Game Changer und beschleunigen die ohnehin auf den Agenden stehende Dekarbonisierung.

Eine Strategie entwickeln bedeutet immer auch in die Zukunft schauen, Fakten zu sicher eintretenden Veränderungen selbstverständlich zu berücksichtigen, aber auch die Verständigung im Management-Team für zukünftige Entwicklungen, die in die eine oder andere Richtung gehen können. Die Balance zu halten zwischen Wirtschaftlichkeit und technisch machbaren Innovationen macht eine solche Verständigung nicht immer einfach, Obwohl zumindest der aktuell hohe Gaspreis den ein oder anderen Business-Case für Investitionen in erneuerbare Erzeugungstechnologien, kaufmännisch betrachtet, "einfacher" macht.

Führung muss konsistent auf allen Hierarchiestufen stattfinden

Die Beobachtung vieler Strategieprozesse zeigt, dass die Strategiearbeit oftmals von wenigen Führungskräften an der Spitze der Unternehmen geleistet wird. Unabhängig von der Qualität der Ergebnisse, ist die beste Strategie allerdings nur so viel wert,

wie die Führungsmannschaft des Unternehmens insgesamt in der Lage ist, diese auch umzusetzen. Und genau da drückt oftmals der Schuh – aus verschiedenen Gründen. Zum einen muss eine Unternehmensstrategie "getragen" werden, nicht nur vom Top-Management (das ist die Bedingung, um überhaupt in den Umsetzungs-Modus zu schalten), sondern auch von den nachgelagerten Führungsebenen und nicht zuletzt von den Mitarbeitenden.

Voraussetzung hierfür ist, dass diese die neu entwickelte oder angepasste Strategie nicht nur kennen, sondern auch verstanden haben. Insbesondere die Aspekte einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und die damit verbundene persönliche Ergebnisverantwortung sind hier hervorzuheben. Das Top-Management gibt den strategischen Rahmen vor und die maximal smart (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) beschriebenen Unternehmensziele – die nachgelagerten Führungsbereiche müssen die Aufgabe bekommen, und auch die Kompetenzen dafür haben, diese runterzuberechnen auf die einzelnen Verantwortungsbereiche und in einer Meilensteinplanung mit Arbeitspaketen und Zielen auszuformulieren. Aufgrund der teilweise komplexen Abhängigkeiten einzelner Unternehmensbereiche untereinander, um die gesteckten Ziele zu erreichen, müssen die Zielbereiche synchronisiert und regelmäßig überprüft werden.

Die Kompetenz der Führung will gelernt sein

Letztendlich ist Führung ein handwerklicher Prozess, der erlernt sein muss, um ihn zu beherrschen. Doch wie sind viele Führungskräfte traditionell in Amt und Würden gekommen, gerade auch bei Energieversorgungsunternehmen? Oftmals beispielsweise durch Fachkompetenz, durch langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen, durch den Umstand, dass Höhergruppierungen in den aktuellen Tarifverträgen begründet sein müssen und das geht nur zum Beispiel mit Übernahme von Mitarbeiter*innen in Führungspositionen, etcetera – ob sie wollen oder nicht.

Leider auch oft, ohne dabei die Führungs- und Managementkompetenzen zu berücksichtigen. Von daher beobachten wir auch, dass Führungskräfte in vielen Fällen die Besten in ihrem jeweiligen Fachgebiet sind (der oder die beste Sachbearbeiter*in) und sich selbst wie eine Art Klassensprecher*in für ihr Team identifizieren, anstatt als Manager*in mit Ergebnisverantwortung zu agieren und zu gestalten. Würden wir die Führungskraft als einen Ausbildungsberuf verstehen, zum Beispiel genauso wie die zum Elektroinstallateur*in, dann müssten Führungskräfte eine 3,5-jährige Ausbildung in einem Betrieb absolvieren, von der Pike auf die einzelnen Aufgaben beherrschen lernen, mit wöchentlicher Berufsschule und ordentlicher Gesellenprüfung, theoretisch wie praktisch, vor der Handwerkskammer. Stattdessen werden sie es einfach, aus den geschilderten Gründen. Kurse im Studium oder in der Meisterschule zum Thema sind absolut nicht ausreichend, wie die Praxis zeigt, sondern geben bestenfalls einen Einblick in dieses Berufsbild.

Wie kann man Führung, zum Beispiel für die Umsetzung der Energiewende in den Unternehmen aktivieren?

In jedem Beruf gelten *Leitlinien*, gibt es *Aufgaben* und *Werkzeuge*. Diese drei Ebenen werden im Folgenden etwas näher beschrieben.

Die Führungsleitlinien schaffen ein einheitliches Führungsselbstverständnis mit Grundprinzipien, wie wirksames Führen und Management funktioniert. Dabei gilt es zu beachten, dass es nicht damit getan ist, 7 Punkte in mehreren Workshop-Runden zu identifizieren, danach an oberster Stelle zu entscheiden, dass alle jetzt nach diesen Leitlinien verfahren sollen und ein schönes Poster an die Wände in den Meeting-Räumen zur Erinnerung zu platzieren.

Vielmehr müssen Mittel und Angebote gefunden werden, das individuelle Führungsselbstverständnis aller Menschen mit Führungsverantwortung durch eigenes Nachdenken herzustellen, um dann ganz bewusst und individuell zu entscheiden, ob und wie diese Leitlinien den eigenen Führungsalltag und die gewünschten Ergebnisse bereichern können. Es wäre nicht das erste Mal, wenn nach einem solchen Prozess Mitarbeitende von ganz alleine zu der Erkenntnis kommen, dass der Beruf der Führungskraft nicht der richtige für sie selbst ist – und dies ist auch fein.

Gute Führungskräfteentwicklung muss branchenspezifisches Wissen beinhalten

Viele Unternehmen haben dies bereits erkannt und eine hauseigene "Führungskräfteentwicklung" installiert. In der Praxis beobachtet basiert der Fokus dabei meist auf einem Baukastenprinzip für den Kompetenzaufbau, mit 2-Tages-Trainings für "Grundlagen der Führung", "Persönlichkeit einschätzen und führen", "Zielorientierung in der Zusammenarbeit", und weiteren Führungsaufgaben. Da diese Trainings häufig von einschlägigen Dienstleistern umgesetzt werden, die größtenteils keinen

dedizierten Branchenfokus haben, wird viel Theorie vermittelt, die keine Chance hat, sich in den Praxisalltag zu retten. Zumindest nicht ausreichend, um den gewünschten Effekt nachhaltig zu aktivieren.

Welche weiteren Werkzeuge Führungskräfte brauchen und warum die Führungsaktivierung derzeit besonders dringlich ist, erfahren Sie im zweiten Teil des Gastbeitrages. Dieser erscheint am kommenden Dienstag.

Zum Autor: Peter Busch ist Senior Partner und Verwaltungsrat der Horizonte-Group AG, Business Unit Strategie & Change.

Lesen Sie Teil 2 auf den folgenden Seiten.



Jetzt Kontakt aufnehmen: [Klick](#)

Karriere

ZfK+ "Führungsaktivierung": Vereinbarungen sind essenziell

Was Energieversorger bei der Förderung von Führungskräften derzeit falsch machen, erläutert Peter Busch, Senior Partner der Unternehmensberatung Horizonte im zweiten Teil seines Gastbeitrags. Das Thema ist so dringlich wie nie.

22.11.2022



Peter Busch ist Senior Partner und Verwaltungsrat der Horizonte-Group, Business Unit Strategie & Change.

Bild: © **HORIZONTE**
GROUP

Viele Unternehmen haben bereits eine hauseigene "Führungskräfteentwicklung" installiert. Allerdings werden diese Trainings häufig von einschlägigen Dienstleistern umgesetzt werden, die größtenteils keinen dedizierten Branchenfokus haben. So wird viel Theorie vermittelt, die keine Chance hat, sich in den Praxisalltag zu retten.

Zwei weitere Denkfehler kommen dabei zum Tragen. Zum einen, dass meist überhaupt nicht hinterfragt wird, welche Stärken und Talente haben unsere aktuellen "Führungskräfte" eigentlich? Dadurch werden Menschen trainiert, die von der Grundvoraussetzung und dem Potential her, niemals für den Beruf qualifiziert werden können, zumindest nicht nachhaltig. Und zum anderen, weil der Praxisbezug zu der Unternehmensstrategie fehlt, beziehungsweise nicht nachverfolgt wird.

Keine Gießkanne für alle: Individuelle Fähigkeiten müssen beachtet werden

Die gute Nachricht ist, Potentiale für Kompetenzen kann man heute mit seriösen Werkzeugen messen und somit bereits im Vorfeld eine Basis dafür legen, in welche Menschen das Unternehmen in Ausbildung investieren möchte und in welche eher nicht. Diejenigen die sich weiterentwickeln wollen und dazu das nötige Führungsselbstverständnis bereits aufgebaut haben, sind in der Regel sehr motiviert zu erfahren, zu welchen Kompetenzen sie weiterführende Ausbildungen benötigen, um ihren Job besser machen zu können. Darauf aufbauend eine bedarfsorientierte Führungsausbildung aufzusetzen, generiert die

besten Ergebnisse beim Kompetenzaufbau. Also nicht, Module 1-7 mit der Gießkanne für alle, sondern individuell Stärken und Potentiale stärken.

Vereinbarungen sind essenziell, um Führungsaufgaben gerecht zu werden

Wichtig an dieser Stelle ist es auch zu erwähnen, dass die Führungsrolle und damit der Führungsauftrag in Form von ganz konkreten Aufgaben und Verantwortlichkeiten, in vielen Unternehmen, gerade auch bei Energieversorgern, wenn überhaupt, dann nur unzureichend beschrieben, geschweige denn vereinbart sind. Das wiederum führt dazu, dass Führungsrollen sehr unterschiedlich ausgefüllt, beziehungsweise nicht ausgefüllt werden, was Mitarbeitende in den unterschiedlichen Bereichen natürlich sofort erkennen. Die Folge ist sehr oft, dass Mitarbeitende diese Differenzen als nicht plausibel und auch als ungerecht empfinden. Die eine Führungskraft fordert ein, mit allen Konsequenzen, die andere nicht – so entsteht Unruhe.

Feedback als Werkzeug muss beherrscht werden

Wichtigstes Führungswerkzeug in der Eins-zu-Eins-Beziehung ist sicherlich das Feedback. Eigentlich simpel in der Anwendung, wird es leider allzu oft noch willkürlich und ohne richtiges Ziel verwendet, wenn überhaupt. Führungskräfte sind aber dazu da, die anvertrauten Ressourcen im Ergebnis für das Unternehmen zu transformieren. Wesentlicher Hebel und Zielsetzung ist es hierbei, Verhalten, nicht nur von Mitarbeitenden, zu verstärken oder zu entwickeln, nicht zu loben oder zu kritisieren. Das bedeutet aber natürlich nicht, dass man Mitarbeitende nicht wertschätzen sollte – ohne Wertschätzung entsteht auch keine Wertschöpfung.

Dennoch, an sogenannten Prämien- oder Anerkennungssystemen scheiden sich die Geister. Meist mit einem komplizierten Algorithmus und Verrechnungsschlüssel mit nachgelagerter und zeitversetzter Bewertungskommission, werden Prämien auf die Belegschaft verteilt. Zum Teil unter erheblicher Verletzung der selbst gesteckten Führungsleitlinien. Führungswerkzeuge müssen die Operationalisierung der Führungsleitlinien und der Unternehmensstrategie unterstützen und möglich machen. Geraten diese beiden Ebenen aus der Waage, hat dies einen erheblichen negativen Einfluss auf die Führungsaktivierung und somit auf eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie.

Sich der Dringlichkeit für Führungsaktivierung gewahr werden

Durch die Demografie wird das Thema Führungsaktivierung in den kommenden Jahren immer dringlicher. Auf der einen Seite verlieren die EVUs viele erfahrene Arbeitnehmer*innen, insbesondere in Führungspositionen, der Boomer-Generation, die in ihre wohlverdiente Rente gehen. Auf der anderen Seite kommen zu wenige Nachwuchskräfte auf den Arbeitsmarkt, sodass nicht nur ein Fachkräftemangel, sondern auch ein Führungsvakuum entstehen kann, wenn jetzt nicht die strategisch richtigen Weichen gestellt werden.

Dem Druck und der Notwendigkeit für eine konsequente und nachhaltige Führungsaktivierung sollten sich EVUs nun gewahr werden. Denn ohne funktionierende Führung wird man auch keine guten Ergebnisse einfahren können. Stadtwerke sind keine Ausbildungsbetriebe für Führungskräfte im eigentlichen Sinn, müssen aber gerade jetzt einen starken Fokus auf die Managementtransformation setzen.

Dies ist der zweite Teil der Reihe "Führungsaktivierung". Den ersten Teil finden Sie hier.

Zum Autor: Peter Busch ist Senior Partner und Verwaltungsrat der Horizonte-Group, Business Unit Strategie & Change.

Jetzt Kontakt aufnehmen: Klick

HORIZONTE
GROUP